

学校编码: 10384
学 号: X9815005

分类号_____密级_____
UDC_____

学 位 论 文

浅议国有商业银行入世应对策略

廖 奕 旻

指导教师姓名: 林志扬副教授
申请学位级别: 硕 士
专 业 名 称: 工商管理 MBA
论文提交日期: 2000 年 9 月
论文答辩日期: 2000 年 10 月
学位授予单位: 厦 门 大 学
学位授予日期: 2000 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2000 年 9 月

论 文 摘 要

中国加入世贸组织已进入倒计时阶段，中国诸多行业面临入世的挑战。本文以工、农、中、建四大国有商业银行为研究对象，通过对入世后国有商业银行所面临的挑战和机遇的分析，从宏观和微观层面上提出了具体的应对措施建议。

全文共分五章。

第一章是“加入 WTO 与中国银行业的对外开放”。本章概述中国银行业的开放内容及外资银行在中国发展的现状，并对入世后外资银行在中国的发展前景进行预测分析。

第二章是“国有商业银行的 SWOT 分析”。本章运用 SWOT 分析方法，详细分析国有商业银行入世后的优势、劣势以及面对的机会和挑战，并据此对国有商业银行进行战略定位，从而为下文应对措施的提出奠定基础。

第三章是“银行业宏观政策性建议”。由于银行业在国民经济中的重要地位及我国国有商业银行在产权结构和角色定位上的特殊性，国有商业银行要在外资银行的竞争中处于不败之地的首要前提是宏观金融体制的适时改革。本章从宏观层面上提出银行业入世后的应对策略，包括对现有法律法规的修改、银行资本金充实机制的建立以及对 WTO 内容的保护条款的应用策略等。

第四章是“国有商业银行微观应对措施”。宏观政策的调整只是为国有商业银行创造了一个合理公平的环境，竞争成败的关键在于银行自身的经营。本章从微观角度探讨了国有商业银行在经营管理体制上应进行的改革，包括经营观念的转变、内控机制的加强、激励机制的建立、业务创新的拓展和新技术手段的应用等。

第五章是“结束语”。加入世贸后外资银行的竞争对国有商业银行具有双重效应，既带来了机遇，也带来了挑战，挑战大于机遇。本章对本文的结论进行概括总结，我国国有商业银行要免受竞争失败，必须尽早采取正确的应对措施。

关键词：入世 国有银行 应对措施

目 录

绪论	1
第一章 加入 WTO 与中国银行业的对外开放	2
第一节 中国银行业的开放政策与拟承诺开放内容	2
第二节 外资银行在中国发展的现状	3
第三节 外资银行加入 WTO 后可能的发展趋势	4
第二章 对国有商业银行的 SWOT 分析	6
第一节 优势	6
第二节 劣势	7
第三节 机遇	13
第四节 威胁	15
第五节 国有商业银行的战略定位	17
第三章 银行业宏观政策性建议	20
第一节 健全适应开放条件的金融法规法律体系	20
第二节 进一步充实国有商业银行资本	20
第三节 实行混业经营	22
第四节 提供较宽松的财务环境	23
第五节 适当运用 WTO 保护性条款	24
第四章 国有商业银行的微观应对措施	27
第一节 建立科学的现代商业银行内部制度体系	27
第二节 业务创新	33
第三节 大力推行经营国际化战略	38
第五章 结束语	40
参考书目	42
后记	44

绪 论

自 1979 年我国银行业悄然迈出对外开放的第一步以来, 外资银行在中国已由“一枝红杏出墙来”发展到“千树万树梨花开”, 开放的业务领域和地区限制不断放宽。随着中国与美国、欧盟就中国加入世贸组织问题达成协议, 中国加入世贸组织的前景豁然开朗, 预计 2000 年内即可成为世贸组织的一员。金融业是中国承诺入世后开放的十大领域之一, 加入世贸后, 对外资银行的市场准入和国民待遇承诺将比人们原先预计的时间提前实现, 国内金融业如何面对入世后的挑战成为迫在眉睫的重要课题。

我国银行业根据产权构成可分为四类: 国有商业银行, 即中国工商银行、中国农业银行、中国银行和中国建设银行; 其他商业银行, 如光大银行、中信实业银行等; 城市信用社或在一些地区被称为城市商业银行; 农村信用社。其中, 国有商业银行占有绝对主导地位, 其存贷款分别占我国存贷款市场份额的 88.8%和 91.1%。同时, 由于历史原因工、农、中、建四大银行在许多方面均未达到现代商业银行的规范要求。而我国的许多宏观经济政策又对其发展产生不适时的桎梏作用。面对入世后外资银行的挑战, 国有商业银行所面临的竞争难度将比其他三类的银行同业更大。然而, 这是一场许胜不许败的挑战, “知己知彼, 百战不殆”; 面对一个个国际金融巨无霸, 我国政府和四大国有商业银行必须紧急行动起来, 认清自身的比较优势和比较劣势, 扬长避短, 化解威胁, 抓住机遇, 迎接挑战。莫等叫阵再布阵, 只有严阵以待, 才能在这场前所未有的挑战中立于不败之地。

第一章 加入 WTO 与中国银行业的对外开放

第一节 中国银行业的开放政策与拟承诺开放内容

自 1979 年我国银行业悄然迈出对外开放的第一步,即允许外资银行来中国开设办事处以来,随着中国金融业改革的不断深入及中国加入世贸组织的可能性不断加大,中国银行业对外开放的业务领域和地区限制也在不断放宽。

一、已经开放的政策

——允许达到一定条件(资产、规模等)的外资银行来华设立办事处,一定年限后可申请设立分行(目前地域限制,已从原来的 23 个城市和海南省扩大到所有中心城市);

——有计划、有步骤地严格控制审批达到一定条件(资产、规模等)的外资银行来华设立独资、合资银行;

——允许外资银行营业性机构对外商投资企业经营外汇存贷款业务;

——以个案审批方式,允许符合一定条件的外资银行在上海、深圳经营人民币业务,其中,存款业务限定为外商投资企业、外国人存款及该外资金融机构对非外商投资企业人民币贷款的转存款,贷款、担保业务限定为外商投资企业和获得该外资金融机构外汇贷款的非外商投资企业的人民币贷款、担保;

——允许经营人民币业务的外资银行进入全国银行间拆借市场。

整体上看,目前已经开放的外汇和人民币存贷款业务的服务对象仅限于企业,未开放对国内个人的服务,对外资银行开展人民币业务的地域性限制十分严格。

二、拟进一步开放的内容

加入世贸组织以后,我国银行业开放将主要遵循世界贸易组织在 1997 年制定的《金融服务协议》和《服务贸易总协定》,其核心内容是两个方面:市场准入承诺和国民待遇义务的承诺。

市场准入条款涉及的主要内容有:第一,缔约方应确保在其境内建立机构的外国金融服务提供者,在购买或获取本国公共机构的金融服务方面享受最惠国待遇。第二,缔约方应允许非居民的金融服务提供者跨境提供货物保险、风

险评估、数据统计、索赔咨询等辅助性的金融服务。第三，缔约方应允许外国金融服务者在其境内设立机构，并扩展商业性介入(即开业权)，包括购买现有的企业。第四，缔约方应确保外国金融服务提供者在其境内提供本国暂缺的任何形式的新金融服务。在市场准入原则的约束下，将允许外国在我国建立金融服务公司并按竞争原则运行，我国所有的金融业务要对外国资本开放。

国民待遇条款涉及的主要内容有：第一，缔约方应允许在其境内建立机构的外国金融服务提供者进入由本国公共机构经营的支付和清算系统或部门，利用正常的商业途径，参与官方的资金供给和款项筹集。第二，缔约方应确保在其境内建立机构的外国金融服务提供者，在要求取得有关金融组织的成员资格以便进入任何形式的金融市场时，它享受的待遇应与本国金融服务提供者相同。在国民待遇原则的约束下，外国公司享有国内公司同等的进入国内市场的权利，向进入中国金融市场的外国资本公布一切有关的法律法规或行政命令，并不得对任何进入中国金融市场的外国资本有规模、数量方面的限制。同时，也允许中国资本进入其他缔约国金融市场并享受该国资本的同等待遇。

根据上述原则和中美双边协议，我国银行业对外开放的具体时间表是：我国加入 WTO 后，美资银行可立即向外国客户提供所有外汇业务，一年后可向中国客户提供外汇业务；两年后，外资银行可办理中资企业人民币业务；五年后可办理居民个人人民币业务；加入 WTO 后，先开放两个城市，以后每年开放四个城市办理人民币业务，五年后外资银行办理人民币业务不再有地域和客户限制，享受国民待遇。

加入世贸组织后，中国政府将会继续遵循审慎的原则，分阶段、有层次、有步骤地加快银行业对外开放的步伐。

第二节 外资银行在中国发展的现状

我国金融对外开放是从 1979 年开始的。1979 年，日本输出入银行首先在北京开设了第一家外资银行代表处；1981 年，香港南洋商业银行首先获准在深圳设立第一家外资银行营业性机构。经过 20 年的发展，到 1999 年底为止，已有 22 个国家和地区的 87 家外资金融机构和企业集团在我国 19 个城市设立了

182 家营业性金融机构。其中, 当地注册机构 20 家, 当地注册机构的分行 5 家, 外国银行分行 157 家; 有 38 个国家和地区的 168 家外国银行在我国 25 个城市设立了 252 家代表处。目前, 外资金融机构的业务稳步发展。截至 2000 年 3 月底, 在华外资银行资产总额为 310 亿美元, 约占我国金融业总资产的 2%; 外汇贷款总额为 210 亿美元, 占境内全部外汇贷款的 20%。同时, 外资银行的人民币业务有较大的增长, 外资银行的人民币资产总额为 147 亿元, 贷款总额为 112 亿元, 存款总额为 54 亿元。外资银行在外汇贷款和国际结算方面已占有较大市场份额, 分别为 20%和 40%, 外资银行已成为中国银行体系中一支重要力量。

第三节 加入世贸后外资银行可能的发展趋势

虽然外资银行可以为所有的中国企业、个人提供本外币金融服务, 其在华业务拓展将上新台阶, 但马上开展全方位的金融服务, 全面冲击国内银行业的可能性不大, 更有可能的是外资银行将综合分析自身优势, 有选择、有步骤地制定市场进入策略, 预计其开展业务的步骤将会分为两个阶段: 进入阶段和发展阶段。在进入阶段(中国入世后 5-10 年内), 逐步建立自己的市场基础, 在此阶段, 其发展的可能特点是:

1、机构网点不可能爆发性增长, 而是呈稳步增长的态势。在加入 WTO 之后的初期, 出于成本及投资回报的考虑, 外资银行在华的经营网点数, 并不会有一定的增长, 各银行将集中有限的资源, 提高现有机构的经营规模和盈利水平。外资银行将在优先巩固沿海开放城市市场的基础上, 向内地大中城市扩展, 其区域重点将集中在城市。

2、跨国企业和优秀外资企业仍是外资银行发展的重点。对公司客户, 中国目前尚不尽人意的经营环境, 尤其是各种经济活动的“游戏规则”的制定还不完善(如法治意识, 执法公正, 行政效率等), 以及债权人与债务人之间信息的严重不对称等因素, 将大大降低外资银行大规模开发国内企业市场的热情。因此, 在外资银行取得人民币的经营权后, 将依仗其经营灵活, 风险管理水平高, 全球发达网络, 齐全的产品与服务, 先进的技术优势, 强化对在华跨国企

业，优秀三资企业，以及国内大型外向型企业的服务力度，以维持其在中资银行竞争中的优势地位。在此基础上，再重点发展有市场、有效益、有信誉的绩优客户，发掘有潜力的客户。其客户战略定位将是注重客户质量、尽量网罗国内各类所有制的绩优企业。据统计，银行业 80% 的利润来自客户群中 20% 的绩优企业。外资银行采取此种客户战略定位可达到最佳的收益风险比，增强其竞争实力。

3、外资银行提供的金融服务重点将放在国际业务和专业服务方面，以充分发挥其国际化的特长。具体而言，外资银行将会把国际结算、境外融资、银团贷款、贸易融资、外汇保值等业务作为重点。目前外资银行办理的出口结算业务已经占我国市场份额的 40% 以上，将来这一比重可能还会提高。许多外资银行在零售业务方面有丰富的经验和专长，极具竞争力，如花旗银行。近期内外资银行发展零售业务的重点是两个方面，汽车消费贷款业务和私人理财业务，外资银行将重点为国内富裕阶层提供零售金融服务。

发展阶段是指外资银行在中国业务的进一步拓展阶段，这一阶段外资银行的重点是在单元制的基础上，通过扩张、收购、重组、租赁、合作等方式发展分支机构，向内陆地区扩展，开展跨省区的业务。在这一阶段，外资银行将在外汇储蓄存款、人民币储蓄存款、贷款业务、零售业务等诸多方面对国有商业银行造成全面冲击。

第二章 对国有商业银行的 SWOT 分析

入世后，国有商业银行在竞争中面临着巨大的挑战，可以说是机遇与风险

并存，优势和劣势同在，下面对其市场地位进行 SWOT 分析。

第一节 优势 (STRENGTH)

外资银行到中国来，毕竟是进入异国他乡，它们对中国的经济、金融及社会文化背景并不十分熟悉，如何根据中国的具体情况拓展业务，还需要经历一个认识、摸索过程，这就必然影响其优势的充分发挥。外资银行没有现成的客户基础，要从零做起，尤其是要对中资银行已分割完的客户市场进行再分割，更不是一件容易的事情。况且中国加入 WTO 后，并不是外资银行一进来就可享受国民待遇，还有几年过渡期。在过渡期内它们的优势不能不受到一定约束。国有商业银行与外资银行相比，具有不少优势：

一、在营业网点和市场份额方面占绝对优势

中国四大国有商业银行有 13.9 万家营业性机构。四家国有独资商业银行总存款占有 82.3% 的市场份额，外资银行仅占有 0.6% 的市场份额，并且外资银行的总资产只占中国金融资产的 2%。加入 WTO 后，以上差距会逐步缩小，但由于外资银行的业务发展要受其自身风险防范能力的制约，其网点扩张和市场份额不可能很快上升。

二、国有商业银行拥有“地利”

国内银行与中资企业及中国居民有着长期的客户关系，有相同的文化背景，只要国内银行坚持改革，不断提高服务水平完全可以吸引客户继续保持业务关系。

三、政府的支持。

在相当一段时期内，政府仍会采取相应的措施支持和保护国内银行，尤其是目前占银行业主导地位的国有商业银行。四大国有商业银行都有国家信誉做支持。

第二节 劣势 (WEAK)

一、资本实力较弱，资产结构不合理

进入中国的外资银行一般都是世界著名的大银行，有的更是国际金融业的超大型航空母舰，资金实力雄厚。如美国花旗银行的资产达 7000 亿美元，相当于中国四大商业银行资产之和。近年来，一浪高过一浪的国际金融合并风潮更扩大了外资银行与我国国有商业银行间的实力差距。以中国银行为例，12 年前，中国银行位列全球 1000 家大银行的第 22 位，与第 1 位的资本金差距是 47 亿美元；去年降到了第 48 位，差距则扩大到了 276 亿美元，资本金差距不断扩大。在资本充足率方面，不包括中国的银行在内的世界 20 家大银行的平均资本充足率为 11.88%，而我国的四大国有商业银行均未达到《巴塞尔条约》规定的 8% 的水平。四大国有商业银行不仅在资产规模、资本实力上不如外资银行，在资产质量上也无法与外资银行相提并论。世界 20 家大银行（不包括中国的银行和日本的银行）的平均不良资产比率为 2.62%，美国银行业的这一比例则更低，仅为 0.6796%，而我国四大国有商业银行 1997 年上半年的不良资产比率为 29.2%，实际呆帐率 6% 以上，即呆帐贷款的数量已超过银行资本金数量。到 1997 年底，四大国有商业银行帐面呆帐约 15000 亿，加上实际难以收回的贷款，占四大银行全部贷款的 7.6%，是已提呆帐准备金的 24 倍，净资产的 1.4 倍。这种趋势不断恶化，至 1998 年底，四大国有商业银行的不良资产在 16000 亿至 19700 亿元之间，占总贷款余额的 25%。更为严重的是，商业银行产生不良资产的机制还没有得到有效的控制，新的不良资产有增无减。尽管颁布了《商业银行法》和其他旨在提高银行资产质量、降低商业银行不良资产的政策法规，对国有商业银行进行了一系列重大改革，但由于国有银行与国有企业在产权结构上的同构性这一不良资产形成的最主要原因未有任何改变，不良资产形成机制还是照常运转，存量越积越大。从 1978 年至 1998 年，尽管国有企业的工业总产值中的比重从 77.6% 下降到 28.5%，国有经济在社会消费品零售总额中的比重从 67.3% 下降到 20%，但它们在银行贷款中的比重却依然维持在 80% 以上。国有商业银行资产负债表上的巨额不良资产实际上是亏损额急剧攀升的国有企业资产负债表上巨额不良负债的直接表现。

由于没有建立起补充资本金的正常渠道，加之银行自身积累能力差，四大国有商业银行的资产--负债结构极不合理，资产流动性下降。近年来，我国国

有商业银行的资产年平均递增速度为 30-40%，而各行资本增长率却大大低于资产增长率，形成银行的高负债经营。1996 年国有商业银行的负债率为 96.6%，信贷资产所占比重为 70-80%，按照资产风险权重折合规定，这部分资产大多具有 70-100% 的风险权重，导致国有商业银行风险资产总额增加，而在负债结构中存款占 73.5%，除存款外其他项目所占比例比较低且相对不变，使商业银行资金来源极为脆弱。这种融资工具单一，负债结构极不对称的情况若不尽快改变，则经不起外资银行进入后引起的存款变化的冲击，银行运营隐藏着极大风险。

二、经营机制不健全，经营管理方式落后

发达国家的商业银行是在市场经济体制下建立发展起来的，他们按照国际惯例经营管理，而且许多通行的国际惯例和先进方法是依据发达国家金融机构的经验及做法发展而来的。我国的商业银行正处于社会主义市场经济体制的改革过程之中，许多商业银行还没有按照市场经济规律的要求办成真正的金融企业，加之对外开放程度低，不熟悉国际惯例，不适应在统一规则下开展竞争的要求。现行的管理体制弊端严重，主要表现为银行经营非企业化，机构臃肿，人浮于事，缺乏合理的管理制度的机制。

首先，经营机制不健全。国有独资商业银行存在内在激励机制不健全和约束机制外生性问题，即贷款投放的积极性不是来自利益关联的驱动，而审慎贷款的约束也不是来自对信贷资产安全、收益的关注，而是来自外在行政处罚的威慑；

其次，经营管理方式落后。外国商业银行经过多年的发展，已形成了比较完整的贷款头寸负债管理、资本金管理、表外业务管理、金融新产品营销管理等成熟的管理方式和运行机制。国有银行虽已开始实行资产负债比例管理和贷款质量五级分类办法，但由于相应的机制尚未健全，造成整体功能协调性不强，优势发挥不够。

再次，资金营运水平低，具体表现为：1. 资金营运机制缺乏灵活性，难以完全符合商业银行的要求。市场经济的深化和国有银行商业化进程的加快，对资金营运机制提出了更高的要求。资金营运机制的合理性主要体现在资金调

控手段的选择上。设置资金调控手段的目的在于以市场需求为导向，通过对这些手段的调整与运用，引导全行资金的合理流动，充分配置全行资金；同时，管辖行还可以通过这些手段所反映出的各项指标来预测全行资金变动的趋势，从而采取有效措施满足不同形式下资金管理的需要。目前国有商业银行调控资金的主要手段有二级存款准备率、系统内资金往来利率、系统内借款、定期存款和相关的规定和管理办法。由于这些调控手段的设置没有完全以满足市场需求为导向，而是更多地掺杂了行政色彩和主观因素，加之管理部门对这些手段的调整缺乏适时性和敏锐性，导致全行资金营运机制对市场信号的反应迟缓，资金营运手段对系统内外资金需求的传导性较弱，不符合国有商业银行的商业化要求。

2. 资金营运的效益观念弱化，影响了国有商业银行资金营运水平的提高。追求利润最大化始终是资金营运追求的目标。受传统计划经济思想的影响，目前在国有商业银行中不计成本地扩大资金来源、盲目地增加贷款投放的现象还较为普遍，大多数行只是把提高效益停留在口头上，而没有在资金管理与支出方面进行实质性的操作。由于效益观念的淡薄，使得资金营运还保留在统保对外支付，不断加大筹资力度，完成贷款任务等低水平的操作方面，而没从提高资金营运效益的角度进行全局性的高水平资金运作。

3. 资金来源的广泛性与相对狭窄的资金运用方式之间的矛盾困扰国有商业银行提高资金营运效率。目前国有商业银行的主要资金来源有存款、央行再贷款、债券回购、同业存放、同业拆借等。与之相比，资金运用途径就显得有限的多了，除了贷款业务外几乎难以找到更加有效的资金运用途径。而作为资产的主要形式贷款业务又因质量不佳，期限结构不合理，短期资金长期占用，长期贷款难以收回，导致国有商业银行主要资产项目的变现能力较低。然而，资产的流动性要求又迫使各级行不得不以存放央行款项和系统内上存款项等低效资产的方式大量保持备付金，造成了资金使用的浪费及资金效益的低下。

三、内部人控制负面绩效严重。

八十年代开始的国有银行商业化改革采取了“放权让利”的改革战略，政府将原来统一的经营权、剩余索取权切割成块状结构，然后分次赋予国有商业银行，从而使得国有商业银行的经理层从政府（或上级行）那里获得了越来越

多的控制权，同时，转轨过程特有的“真空期”又进一步使他们巩固和加强了自己的权力，从而在银行内部构筑起不可逆的管理权威，内部人控制权的边界不断扩大，产生了“内部人控制”现象。与西方国家现代公司制企业因“经理革命”而致的内部人控制不同，这种“内部人控制”是建立在国有商业银行财产权利私人化与财产责任外部化基础上的，由此导致的逻辑效应是助长了经理阶层的败德行为，他们利用扩大了的权利，使银行经营目标发生偏离，由追求企业利润最大化变为追求局部利益和个人利益最大化。央行对国有商业银行的监管制度和国有商业银行的现行的内控制度并未能有效遏制内部人控制的消极性效应。首先，国有商业银行经营执行层的权力与监管力量不对称。国有商业银行仍然保留着与行政管理结构区别不大的内部组织机构。作为国有商业银行所有者的监管机构在对执行层的控制方面有时显得过弱有时显得过强，与执行层的权力相比，监管力显得不对称。其次，事后控制力与事先控制力不对称。因为国有商业银行层次多，决策的调整常常滞后于市场变化，这时事前的控制力显得过大；在出现政策失误的时候，有时事后的调整力度过大，决策的波动性明显。再次，在内部激励机制方面，处罚权与奖励权不对称。当前，各执行层普遍处罚权较大，奖励权较小。尤其是物质奖励方面明显受到行政工资奖励制度的限制。所有种种原因，造成国有商业银行内控机制效力极低，责任与利益边界不清，利益约束缺乏刚性，预算约束软化。这无疑使得我国国有商业银行在入关后，不仅需要面对“外忧”，而且存在“内患”。

四、服务品种单一，服务水平低，缺乏核心竞争力。

目前我国国有商业银行大都以一般存款、贷款和结汇业务等传统银行业务为主，而国外银行大部分已从传统银行业务转为现代银行业务阶段，一些中间业务、创新业务成为新的盈利来源。据有关资料报道，国外银行利润来自中间业务的部分占 40% 甚至 2/3，而我国不足 15%。金融领域传统的储蓄存款比重大幅度下降，股票、债券、基金、养老金、保险等金融资产的比重增加。与之相适应的是，间接融资如贷款需求下降，而债券和股票等直接融资比重增加。金融资产所有者(存款人)不满足于传统商业银行提供的业务，而要求多方面、多功能的金融服务，特别是全功能的资产管理业务，规避风险和套期保值。金

融创新工具和业务的发展,使商业银行等金融机构更注意寻找表外收入或中间业务收入。由于经济全球化和现代电子技术的运用,可以在全世界寻找最低的融资成本,短期内集中大量资金,未来的资金资源短缺现象将成为过去,更重要的是如何为多余的资金寻找可靠的回报和出路。目前,国内金融也出现这种苗头,只要是好的项目,就不愁资金。银行规模效益和市场份额越来越重要,谁能提供多功能业务,谁就有大客户,谁的市场份额就大。另据统计,目前在华外资银行办理的出口结算业务已占有我国市场份额的 40% 左右。如果在华外资银行从目前只办理进出口结算,扩展到与中资银行相同的其他本外币结算业务,其技术先进、迅速快捷,能吸引走更多的结算业务。我国国有商业银行若不能尽快改变经营业务范围狭窄、金融工具单一、金融电子化程度低、服务效率水平不高的状况,在与外资银行的竞争中“手无利器”,根本无法抗御,更谈不上取胜。

五、冗员繁多,人员素质低。

现代社会竞争的核心就是人才的竞争,银行业的竞争也不例外。由于历史原因,我国国有商业银行存在冗员繁多,人员素质低的问题。四大国有商业银行员工中具有本科以上学历者不足 15%,中专以下却占 50% 以上(参见附表一)。同时,不科学的机构部门设置造成大量的富余人员,但由于种种原因,银行在实行下岗分流上困难重重。冗员过多、人浮于事,既降低了办事效率,又增加了银行成本;更为严重的是,大量冗员的存在也妨碍了银行引进具有较新知识结构的人才,且即便引进了一些素质较高的人才,由于国有商业银行僵化的职位升迁制度,高素质的人才也常常因为看到原素质较低人员已集体占有领导岗位,自身升迁将遇到多种非正常因素困扰而难于安心于国有商业银行。加入 WTO 后,外资银行将突破地域和数量限制在中国设立分支机构,对国内专业和管理人才的需求可谓“求贤若渴”,外资银行将凭借其优厚的物质待遇、良好的工作环境、科学的人才管理方式从国有商业银行吸引相当数量的高素质人才,特别是那些既有国外工作经验、又熟悉国内客户和我国体制背景的具有丰富的管理经验或高超的操作技能的金融复合型人才。我国国有商业银行若不及时彻底改变现行的人事制度和分配制度,将不可避免地相当一段时间内充当外资银

行的人才培训基地。最终，优秀人才流向外资银行，令外资银行的竞争如虎添翼，而国有商业银行的竞争地位进一步恶化。

附表一 国有商业银行员工文化素质结构表

单位：%

银行 文化层次	中国工商银行	中国农业银行	中国银行	中国建设银行
硕士	0.29	0.27	0.40	0.70
本科生	7.32	6.98	12.80	14.00
专科生	31.38	24.80	35.40	34.10
中专生	25.13	27.93	20.70	24.80
高中生	28.40	28.39	26.70	22.10
初中生及以下	7.48	11.63	4.00	4.30

资料来源：《中国金融年鉴》1999

国有商业银行相对于外资银行，资本实力较弱、资产质量差、资产结构不合理、体制性弊端严重、内控制度薄弱、服务水平低、人员素质普遍较差，这导致两者在盈利水平上的巨大差距。据分析，欧洲银行的人均收入为 46.31 万美元，亚洲为 24.66 万美元，而我国银行的人均收入仅为 5.63 万美元。另外，在税前利润、资本收益率和资产回报率等指标上也全面落后。（参见附表二）

附表二 中、美、英、德各大银行赢利能力分析

单位：亿美元、%

银行名称	税前利润	资本收益率	资产回报率
中国工商银行	4.17	2.50	0.11
中国银行	4.25	3.40	0.14
中国建设银行	12.15	21.20	0.60
中国农业银行	0.95	2.00	0.05

花旗银行公司	92.69	29.40	1.39
美洲银行公司	80.48	29.70	1.30
大通曼哈顿公司	50.80	25.60	1.63
第一银行公司	44.65	31.30	1.71
汇丰银行	65.91	23.20	1.36
巴克莱银行	31.91	24.00	0.90
国民西敏银行	35.63	27.60	1.15
劳合银行	50.16	44.40	2.09
德意志银行	47.13	25.30	0.64
德累斯顿银行	15.64	12.90	0.37
德意志抵押信贷银行	27.38	25.80	0.81

资料来源：《经济学动态》1999 年第 11 期

第三节 机遇 (OPPORTUNITY)

外资银行的进入强化了我国银行业的竞争机制。我国目前银行业高度国家垄断，结构单一，经营管理落后，各银行之间虽有竞争，但十分有限。外资银行进入后，使金融机构多样化，打破了国家银行垄断银行业的状况，外资银行具有充足的资金实力和先进管理经验和服务技术，高水平的服务效率和卓越的商业信誉，必然对中国银行业产生强大的竞争压力，并迫使我国银行在观念上和经营上进行改革以加强竞争力。外资银行的进入对我国国有商业银行的发展有一定的促进作用，为国有商业银行的发展提供了一定的机遇，具体表现在以下几个方面：

一、为国有商业银行商业体系的建立增加外部推动力

外资银行通过与我国国有商业银行的竞争，并带来新的技术和管理，促进我国商业银行体系的建立。首先，外资银行的进入为我国国内银行提供了一个参照体系和竞争对手，迫使国内银行进行改革、改善管理，以提高竞争力；其次，外资银行的技术和业务创新，对我国国内银行有一个示范和“溢出”效应，加快国内银行的技术和业务创新的步伐。这可从五方面进行分析：（1）体系内转让的创新效应，即外资银行通过采用母行的先进技术、组织与管理方法和手段，及外资银行为适应我国环境而进行的技术、组织和管理创新，丰富了我国

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库